فبراير
شباط
(2004 م)
ذو الحجة
(1424 هـ)
السنة الثانية عشرة
العـدد الرابع
الــعـدد 268
www.edara.com



الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

قيـــادة

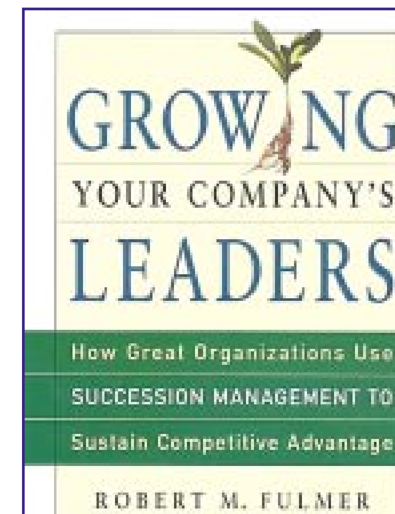
تعاقـــب القيـــادات

الخلافة وولاية الجيل التالي كمدخل لنجاح المؤسسات

تاليف : روبرت فولر وجاي كونجر

حتى سنوات قليلة خلت، لم يحظ التفكير في استراتيجيات تعاقب القيادات باهتمام المؤسسات. حيث ساد الاعتقاد بأن لا ضرورة للتفكير في عملية تعاقب القيادة ما لم يكن الجيل السابق من القادة قد استنفد دوره تماما، ووصل سن التقاعد أو أصابه مكروه.

كانت عمليات "الإحلال" عملاً روتينياً سنويا، ولم يكُن ينظر إليها كفرصة لتنمية وتطوير المواهب الواعدة التي يجب الاحتفاظ بها. ثم تغير هذا الاتجاه، كغيره من الممارسات الإدارية. فالموظفون الموهوبون يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قِبَل المنافسين. والمؤسسات التي لا تنتبه إلى أهمية وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة للتعاقب القيادي ستجد نفسها في مأزق حقيقي، لأنها ستخسر قياداتها السابقة واللاحقة معا.



فكيف تغيرت واشتدت المنافسة على اجتذاب الموظفين ذوي المواهب والكفاءات؟

وكيف استطاعت بعض المؤسسات الاستفادة من سياساتها ومن عمليات استقطاب وتعاقب القيادات؟

وكيف حولت استراتيجياتها إلى ميزة تنافسية واستراتيجية حقيقية تضمن لها التفوق على المدى البعيد؟

نظرة جديدة

ساد اعتقاد لزمن طويل، مؤداه أن إدارة عمليات تعاقب القيادات هي مهمة إدارة الموارد البشرية وحدها، وأن الهدف منها هو تحديد الموظفين

الذين سيحلون مكان المديرين السابقين. على افتراض أن المديرين الذي يشغلون الوظائف العليا سيظلون في مناصبهم إلى أن يتقاعدوا. وقليلة هي المؤسسات التي نظرت إلى تعاقب القيادات باعتباره فرصة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم، خاصة هؤلاء الذين يشغلون منتصف وقاع الهرم الإداري.

في أغلب المؤسسات كانت هناك قوائم غير معلنة للمديرين والقادة الذين سيحلون محل المديرين الحاليين، وذلك عندما تدعو الحاجة. وعادة ما يكون هؤلاء من مديري الصف الثاني. ولكن هذا النموذج في إدارة عملية تعاقب القيادة ينطوي على افتراض مبدئي خاطئ، وهو أنه لا يمكن أن يقود المؤسسة إلا شخص يشغل بالفعل منصب مدير. فهذا الافتراض يغض الطرف عن الموظفين في أسفل السلم الوظيفي، والذين يمكن أن يكونوا أكثر موهبة وحماسا للحصول على الفرصة لإثبات الذات ودفع المؤسسات إلى الأمام.

من ناحية أخرى، فإن هذا النموذج يحجّم الاختيارات المتاحة أمام متخذي القرار، ويوصل رسالة سلبية إلى الموظفين الآخرين في أسفل الهرم بأن عليهم أن يصعدوا السلم درجة درجة، وعبر سنوات طويلة، حتى تصل أسماؤهم إلى قوائم الكبار، وأن "الأقدمية" هي العامل الأهم والوحيد في الاختيار. وأنه ليس للعوامل الأخرى، مثل أن تكون ذكيا أو سريع التعلم، أو مرتفع الأداء، من فائدة ما لم تكن قد قضيت حداً أدنى من السنوات في الشركة.

> **الإدارة تعمل داخل النظام، أما القيادة فإنها تعمل فوقه**
>
> **ستيفين كوفي**

ولكن هذا قد تغير اليوم، وبرزت نماذج جديدة لتَعاقب القيادة. لم يعد الإحلال والتتابع هما المحك الوحيد، وإنما صار تقييم المواهب داخل المؤسسات وتنميتها أمرا يحظى بكثير من الاهتمام. النماذج المعاصرة في إدارة تَعاقب القيادات تأخذ منحى أكثر منهجية في الربط بين أسلوب تطوير المواهب والكفاءات داخل الشركة، والخطط الاستراتيجية القائمة، وهي تركز على آفاق الموظف وقدراته الواعدة، أكثر من النظر إلى أدائه الحالي فحسب.

وبينما كانت النماذج القديمة سرية ويحيطها الغموض، فإن النماذج المعاصرة منفتحة وتعاونية ويشارك فيها الجميع. بمن فيهم المرشحون لنيل الوظائف أنفسهم. في النماذج القديمة لم يكن الموظفون يعرفون مكانهم أو موقعهم على سلم القيادات، وما هي فرص الترقية المتاحة. أما اليوم فإن تيارا جديدا من التفكير القيادي الاستراتيجي قد بدأ يأخذ مجراه.

أسباب تغير استراتيجيات الإحلال القيادي

برزت الحاجة لمنظور جديد لعملية تَعاقب القيادات بسبب الاتجاهات الاقتصادية والإدارية التي أصابت كل مناحي الحياة، ومنها :

1- أن القيادة، كقدرة ومعرفة ومهارة، كانت - وستظل - ثمينة ونادرة، مما يجعل تكلفة فقد قائد فعّال

أفضل الممارسات في مجال التعاقب القيادي

هذه أبرز سمات المؤسسات الناجحة في تعاقب القيادات :

1. يتم التعاقب القيادي بسلاسة ووضوح واطراد وبدون تعقيد.
2. تتخذ عملية التعاقب القيادي شكل التطوير لا شكل الإحلال. فتصبح العملية دافعا استباقيا للمديرين والموظفين لكي يطوروا مهاراتهم وقدراتهم، وانتهاز فرص الترقي الوظيفي، وما يصحبه من مسئولية.
3. لا بد من مشاركة الإدارة العليا في دعم ومساندة كل عمليات التعاقب القيادي.
4. المؤسسات الناجحة هي التي تكتشف وتتوقع وتحدد الوظائف التي تعاني أو ستعاني من مشكلة في القدرات والكفاءات والمواهب، ثم تسعى إلى رأب هذه الفجوات مبكراً.
5. عند إدارة عملية التعاقب القيادي وتطوير القادة، لابد من تطوير الموظفين الآخرين أيضا، حتى تتأكد المؤسسة أنه يتم دعم القيادات بمهارات وكفاءات تساعد القيادة الجديدة على تحقيق أهدافها.
6. تدرك المؤسسات الناجحة أن التعاقب القيادي رحلة ووسيلة وليس هدفا وغاية في حد ذاته، فهو عملية دائمة التحول والتكيف للوصول إلى أفضل النتائج بصورة مستمرة.

ومؤثر عالية، وأحيانا قاتلة.

2- برز نوع جديد من الوظائف المرتكزة على المعرفة، والموظفون الذين يقومون بهذه الوظائف هم عماد الشركات، وهم أكثر حيوية وديناميكية من جيل القيادات السابقة.

3- ظهر في الثمانينيات توجه "التوظيف بالعقد" لينهي فكرة التوظيف الأبدي أو الدائم، ثم تطور الأمر في التسعينيات ليصل إلى "التوظيف بالقطعة" أو "بالمشروع" ووصل ذروته مع بداية الألفية الثالثة. وصارت المؤسسات تكافئ موظفيها الأكفاء بفرص التدريب والتطوير بدلا من أن تلتزم معهم باتفاق توظيف أبدي.

4- ساهمت الإنترنت في زيادة سرعة وحركة المهارات القيادية. صار بإمكان الجميع أن يعرفوا كل الفرص التي تظهر في كل مكان. وسهلت الإنترنت فكرة أن تأتي الفرص لتدق أبواب الكفاءات الإدارية الحقيقية.

5- نشطت شركات التوظيف بشكل غير مسبوق. ومع تغيير أخلاقيات المهن وممارسات اصطياد المديرين، لم يعد أمرا مستنكراً أن تسرق أفضل موظفي منافسيك، بل وأصبح الاستثناء هو القاعدة.

6- أدى التغير الدائم الذي يطال نماذج وهياكل المؤسسات إلى الانتباه للفجوات التي تظهر في "مخزونها" من المواهب والقدرات القيادية والإدارية، فبدأت هذه المؤسسات تبادر إلى سد الفجوات والتحرز لها قبل ظهورها.

الفرق بين إدارة وتنسيق عملية التعاقب القيادي

ليس مطلوبا أن يقوم رؤساء المؤسسات بأنفسهم بتحمل مسئولية تطوير الموظفين ذوي المواهب والكفاءات ومن ثم ترسيخ المهارات القيادية لديهم. بل يجب أن يقوم مديرو الموارد البشرية بالدور المبدئي أو الأساسي في عملية إدارة عملية التعاقب. إذ تلعب إدارة الموارد البشرية دور "المايسترو" أو المنسق، لأنها تتولى التنسيق بين أنشطة التدريب والتطوير التي تقوم بها المؤسسة من ناحية، وإدارة تعاقب القيادات من ناحية أخرى.

ويمكن تحقيق التكامل بين تطوير الموظفين من ناحية، وتعاقب القيادات من ناحية أخرى، بسلاسة أكثر عندما يتمان تحت إشراف قسم واحد مثل إدارة الموارد البشرية. ومع التركيز على استراتيجيات التعاقب الجديدة في التطوير، أصبح التكامل أكثر أهمية وإلحاحاً من أي وقت مضى.

من المسئول عن التعاقب القيادي؟

كانت إدارات الموارد البشرية هي المسئولة عن التخطيط لتعاقب القيادات، ثم تبين أن إلقاء كامل المسئولية على قسم الموارد البشرية لا يكفي. فالتعاقب القيادي الناجح لا يتم إلا بمجهود متوازن ومنسق بين مجموعة من الرعاة والمؤيدين والمديرين والمنفذين.

> **لعل أحد الأهداف النبيلة للقيادة هي أن تساعد منخفضي الأداء على رفع أدائهم، ومساعدة مرتفعي الأداء على المزيد من التحسن**
>
> **جيم رون**

من يلهم التعاقب القيادي؟

إذا أرادت أي مؤسسة أن تؤدي عملية تعاقب قيادي ناجحة، فلا بد من تفهمٍ وقرارٍ من الإدارة العليا بهذه المؤسسة، على ألا يكون هذا مجرد كلام. فالمبادرة يجب أن تأتي من أعلى الهيكل المؤسسي، وأن يتم التأكيد على أن عملية البحث عن، واختيار، وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والكفاءات تتم بمصداقية. وكذلك أن يدرك الجميع أن الموظفين الموهوبين ليسوا حكرا على منصب إداري أو قسم معين من أقسام الشركة، وإنما يُمكن أن يتواجدوا في أي قسم، أو منصب. وبدون هذا، ستتحول عملية تعاقب القيادة إلى مجهود فيه من الحظ أكثر مما فيه من الدراسة والأناة. إن إدراك الإدارة العليا بالمؤسسة لأهمية أن تدار عملية التعاقب القيادي بصورة متقنة مهم أيضا في الدعم المالي الذي سيستثمر فيها. كما أن هذا سيوضح لجميع الموظفين أن المؤسسة متعهدة بإجراء عملية تعاقب القيادة في أجواء صحية. وأخيرا، فإن اشتراك الإدارة العليا في عملية التعاقب القيادي يثبت للموظفين أن الإدارة تقدر أهمية التعاقب القيادي وتربطه بالأهداف بعيدة المدى للشركة.

الفرق بين الإحلال والتطوير

مع التحول من منظور أو فكرة "الإحلال" Replacement أي إزاحة شخص وتثبيت آخر، إلى فكرة التطوير Development أي البحث عن المهارات والكفاءات والمواهب وإعدادها وتأهيلها، فإن عملية تعاقب القيادة تأخذ أبعادا أعمق في الكيان المؤسسي.

وعلى الرغم من أهمية اقتناع الإدارة العُليا بأولوية تعاقب القيادة، فإنها كثيرا ما تترك إدارة العملية لموظفي الصف الثاني. ففي شركة (سونكو برودكتس) يتم التخطيط للتعاقب القيادي على ثلاثة مستويات من المديرين، وتشمل :

- **مدير المصنع؛**
- **مدير المنطقة أو الإقليم؛**
- **والمدير العام.**

وذلك وفق خمسة مبادئ:

1. **ابدأ من أسفل لأعلى.** عندما تخطط للتعاقب، ابدأ من الأسفل دائما، بحيث يتم جمع المعلومات بصورة دقيقة ومفيدة، وهذا يساعد على ملاحظة بعض الظواهر السائدة في ثقافة المؤسسة.
2. **اسأل الموظفين الأقرب للموظف الذي تُخطط لتطويره.** فهؤلاء الذين يعملون معه، يقيمونه بشكل يومي، وهم أكثر الناس معرفة به.
3. **استعن بتقارير الأداء.** لكي يكون الاختيار صحيحاً، وظف تقارير تقييم الأداء الدورية. مع الأخذ بالاعتبار المؤهلات العلمية للموظف وخبراته العملية وكيفية تفاعله مع الإدارة.
4. **يجب أن تحظى الاختيارات بأكبر قدر من الإجماع.** فعلى أثرها سيتم استثمار بعض أموال المؤسسة ووقت موظفيها.
5. **لا مفر من استثمار وتكريس الوقت والجهد.** يجب أن يكون كل مشارك في إدارة تعاقب القيادة مستعداً لبذل الوقت والجهد. فمثل هذا المجهود يجب أن يُدار بكفاءة ونجاح حتى يتحقق عائد ملائم على الاستثمارات.

الموظفون الموهوبون وأساليب اكتشافهم

يجب أولا تحديد السمات والصفات التي تميز الموظفين الموهوبين. ويتم تحديد المواهب على أساس علاقتها ببيئة العمل ومدى إفادتها لنشاط المؤسسة. بمعنى آخر، يتم تحديد المقصود بكلمة "موهبة" في ضوء احتياجات المؤسسة. في السابق، كانت تقارير تقييم الأداء هي المؤشر الوحيد على موهبة الموظف، وكان ذلك التقييم روتينيا ويفتقد للمصداقية. لكن الزمن والخبرة علّما المؤسسات أن الوظائف التي سيشغلها الموظفون في المستقبل قد تستدعي وجود مواهب لا تتوفر للموظف الآن. فصار من الطبيعي تقييم جدارة الموظف الحالية والمستقبلية، وفق التساؤلات التالية :

- **من كان هذا الموظف في الماضي؟**
- **من هو هذا الموظف الآن؟**
- **من يمكنه أن يكون في المستقبل؟**

> **إن التجلي الأهم للقيادة الناجحة، هو أن يقوم الموظفون بالأفعال الصحيحة في غياب مرؤوسيهم، مثلما في حضورهم**
> جورج فان فالكنبورج

ومع ذلك بقيت السمات والمهارات القيادية هي أهم ما تبحث عنه المؤسسات. فمن السهل تأهيل قائد ليكون مديرا وفنيا، ومن الصعب تأهيل كل مدير ليكون قائدا فذا. فالتوفيق بين نماذج قياس الجدارات من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة ثانية، وأداء الموظفين من جهة ثالثة، هي العناصر الأهم للنجاح في إدارة عملية تعاقب القيادة.

نماذج الجدارات

نستطيع من خلال نماذج الجدارات أن نربط ونوفق بين الجدارات Competencies والسلوكيات والمهارات اللازمة للنجاح في أحد الأدوار الوظيفية. هذه الجدارات يمكن أن تكون إحدى قيم المؤسسة أو جزءا من استراتيجيتها أو مؤهلا علمياً أو موهبة مطلوبة لأداء دور وظيفي ما. فقد وجدت المؤسسات التي توظف نماذج الجدارات وتعتبرها لب عملية التعاقب القيادي أن تقدم لموظفيها عددا من الميزات :

1. فهي توضح لموظفيها توقعاتها اتجاه دور كل واحد منهم، وتعلن في نفس الوقت عن مستويات ومعايير الأداء المطلوبة والمقبولة والتي لايمكن التنازل عنها.
2. تقدم بيانات منسجمة ومدققة وصحيحة وصالحة للاستعمال في عمليتي التخطيط والتنفيذ.
3. تربط بين نشاطات تدريب وتطوير الموظفين، وأهداف المؤسسة.
4. تحفز موظفيها على المزيد من تحسين الأداء من خلال رسم خطوط واضحة للتطور والترقي الوظيفي.
5. تحافظ على ارتفاع الروح المعنوية للمشرفين والمرؤوسين على حد سواء من خلال تقييم موضوعي لأداء كل فرد.
6. تنسق بين النشاطات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.
7. تقدم إطارا عاما واضحا ولغة صالحة لمناقشة وتطبيق ونشر استراتيجيات التعريف بالموظفين الموهوبين وأساليب تنمية هذه المواهب.

8. تساعد على إرساء قواعد راسخة لموظفي الصف الأول عن كيفية التطور والترقي الوظيفي، فتحفز موظفي الصف الثاني للحاق بالصف الأول.

توظف المؤسسات الأكثر نجاحا، في إدارة عملية التعاقب القيادي، حزمة متنوعة من الأدوات والأساليب للتعريف بالموظفين الموهوبين وآفاق مهاراتهم القيادية. وعادة ما يتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظفين يقومون بالتقييم الفعلي لزملائهم أو رؤسائهم. أدوات التقييم هذه تشمل:

- إدارة الأداء Performance Management,
- التغذية المرتدة من كل الاتجاهات Multi-rater feedback مثل التقييم الدائري 360-degree feedback, حيث يشارك تقييم أداء من يراد تصعيده كل من رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه. ولا شك في أن معرفة آراء زملاء ذلك الموظف يساهم في تكوين صورة متكاملة عن مهاراته القيادية.

تحديد الوظائف المهمة

أحد الأدوار الحيوية لتعاقب القيادة هو مساعدة المؤسسة على تحديد الوظائف الأكثر أهمية فيها. وبالطبع، تدرك المؤسسات الآن أن الوظائف المهمة ليست بالضرورة الوظائف العليا. فربما يكون لبعض الوظائف البسيطة والدنيا في المؤسسة ما للوظائف العليا من أهمية ومحورية لاستمرار المؤسسة ونجاحها. فكيف يمكن تحديد الوظائف المهمة؟

- حدد الآثار التي قد تترتب على فراغ أحد الوظائف. فإذا كانت بعض القرارات الإدارية الحاسمة ستتأخر، أو أن رضاء العملاء سيتأثر سلبا، أو أن بعض النشاطات المؤسسية ستتعطل، فهذه وظيفة مهمة.
- حدد مقدار تفرد الوظيفة بالأهمية في تسيير نشاطات الشركة، وكيف ستتأثر هذه النشاطات لو رحل من يؤديها. تشير هذه الصفات إلى أهمية الموظف والوظيفة.
- اطلب من المديرين والمشرفين أن يحددوا بعض الوظائف التي تقع تحت إدارتهم، والتي ستؤثر سلباً على أدائهم بصفة عامة لو صارت هذه الوظائف شاغرة.
- الق نظرة على تاريخ المؤسسة وانظر كيف أثر رحيل أحد الموظفين سلباً على أدائها في بعض المراحل.
- أمعن النظر في القرارات التي اتخذتها المؤسسة في الفترة الماضية، وتتبع جذور كل قرار وحدد من صنعه ومن اتخذه ومن شارك فيه.

رصد الموظفين الواعدين، ذوي الآفاق المبشرة، يعطي إحساسا بالأمان. والنتيجة هي إدراك المؤسسة لأهمية التركيز على وجود بدائل للمديرين بعد رسم صورة متكاملة وحقيقية، وليس من خلال مقاييس جامدة تقدم "الأقدمية" على ما سواها. يضاف إلى ذلك إقامة الدليل على أن هؤلاء الذين يمنحون الفرصة لإثبات ذواتهم في الترقي والتطور المهني، يكونون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يصعدون إلى أعلى الهيكل الوظيفي عبر السلم التقليدي.

الربط بين التعاقب القيادي والمسار المهني

تلجأ المؤسسات إلى اجتذاب الكفاءات والمواهب من منافسيها، لأن هذا يمنحها ميزة تنافسية كبيرة. ولكننا تعلمنا أن بعض المؤسسات تفرط في الطموح عندما تجتذب موظفي المنافسين. فالتوظيف، شأنه شأن كل أمور الحياة، لا يتم بالنوايا الحسنة وحدها.

بعض المؤسسات تقسم الموظفين إلى مجموعات بناء على الأداء، فهناك الأعلى أداء، وهؤلاء يحظون بكل فرص التدريب والتطوير والترقي، وهناك متوسطو الأداء، الذين يُحفّزون لتطوير أدائهم، وهناك متدنّو الأداء، الذين يواجهون دائما بعبارة: (تغير قبل أن تغير - بفتح التاء ثم بضمها - Shape up or ship out). ويُطلق على هذه العملية "التقييم والتوكيد"، بينما هي في واقع الأمر "غربلة" للموظفين للتخلّص من غير المرغوبين.

ليست القيادة الفعالة خطباً حماسية ومشاعر ودية، وإنما هي تتعلق أولا بالنتائج وليس بالصفات

بيتر دراكر

لا شك في أن المؤسسات تتقدم بصورة ملموسة عندما تشارك موظفيها وترصد لتدريبهم وتطويرهم جل مواردها، وذلك على أمل تحسين قدراتهم كمديرين جديرين. ومن الجدير بالملاحظة هنا أن قاعدة "تغير قبل أن تغير"، التي أشرنا إليها، تغض الطرف عن فكرة أننا وإن كنا نعرف الموظفين الأعلى إنجازا في الحاضر، فإننا لا نستطيع أن نحدد من أين سيبزغ نجوم المستقبل.

حل هذه المشكلة هو: انظر حولك. فالمواهب دائما موجودة، ولكنها تختلف في التعبير عن نفسها من قسم

لآخر ومن وقت لآخر. يبدي بعضهم مهاراتهم القيادية على مدى واسع وملموس وللجميع، ويظهر بعضهم مهاراتهم في حيز أضيق، ويقتصرون على التألق في نطاق فريقهم الصغير.

كيف تطور المؤسسات أهم ما فيها؟

لا تختلف النشاطات التدريبية التي تجريها المؤسسات الكبيرة لأفضل مديريها وموظفيها عن بعضها كثيرا. فالقاسم المشترك بينها هو أنها تستثمر الكثير من وقتها ومواردها في تدريب وتطوير مديريها وموظفيها الموهوبين. وهو أربع مهارات مشتركة يتم التدريب عليها في كل المؤسسات تقريباً:

- التدريب على المهام الفعلية والقائمة في بيئة العمل. فهذه المؤسسات تعمل على الموازنة بين ملء الوظائف التي تشغر من ناحية، والاحتفاظ بموظفيها الأهم مشغولين بمهام تدريبهم وتطويرهم.
- استخدام مزيج من الوسائل وأنشطة التطوير تتراوح بين التدريب والتوجيه، وتغيير الوظائف وبرامج التعلم المستمر.
- تستخدم هذه المؤسسات مداخل مختلفة للتطوير مثل التكليف ببعض المهام الجديدة والمبتكرة، والتشجيع على التعلم من خلال المواقف وحل المشكلة القائمة في بيئة العمل، وتشجيع التعلم المستمر عبر وسائل جديدة مثل الإنترنت.
- التركيز على تقنيات التعلم الجديدة وعلى رأسها الكمبيوتر والألعاب الإدارية التي ساعدت على مراقبة وتوجيه وتقييم التطور الوظيفي.

سلبيات الغربلة

استخدام الغربلة في إدارة التعاقب القيادي ليس فعّالاً في تحقيق الاستقرار والإنتاجية طويلة المدى. ويعود ذلك لعدة أسباب تم إلقاء الضوء عليها في استبيان أجرته إحدى بيوت الخبرة والاستشارات القيادية، فكانت هذه النتائج:

- المؤسسات التي تحظى بقيادة فعالة أو أعلى من المستوى المتوسط، تتمتع كذلك بمستوى نمو وعائد أعلى من المتوسط.
- المؤسسات التي تستثمر في تطوير القيادة الإدارية لديها، تستطيع أن تلمس أثر هذا التطور في أداء مديريها وموظفيها.
- تسعى هذه المؤسسات إلى تطبيق أكثر برامج تطوير المهارات القيادية، وتستفيد من إعادة توجيه بعض الاستثمارات لصنع قادة المستقبل.
- برامج التغذية المرتدة والعلاقات المباشرة (مثل برامج التدريب والإرشاد) هي أكثر استراتيجيات تطوير الكفاءات القيادية فاعلية.
- تفتقد الكثير من المؤسسات لأهم المهارات ؛ وعلى رأسها قيادة المؤسسات للبحث عن حلول لمواجهة تحديات المستقبل.
- قال أكثر من 8000 من مديري المؤسسات الكبيرة أن المهارات القيادية هي أهم الصفات التي يبحثون عنها في موظفيهم، وهي تتكون من التفكير الاستراتيجي والصفات الشخصية والقدرة على إدارة المهام اليومية.

القيادة والتأهيل الداخلي

تحرص المؤسسات الكبيرة على إرساء نظام داخلي يركز على التطوير المتواصل للموظفين. تركز شركة (دل) مثلا، على تطوير "مخزونها" من المواهب والكفاءات ذات المنظور فتحدد أكثر الموظفين موهبة وعوامل نجاحهم، ثم تضع الخطوات الواجب اتخاذها لتطوير نجوم المستقبل.

وكما أشرنا سابقا، فإن التعلم من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل هو أفضل الاختيارات. مثلا، يتم إسناد بعض مهام مختلفة للموظفين الواعدين، ليناقشوا أهداف المؤسسة وطموحاتها، ومستقبلها، ثم تُقدم هذه الأطروحات للإدارة العليا.

وقد ساهمت جهود وأفكار (6 سيجما) في تحقيق قفزات ملموسة في الكثير من المشروعات.

برامج التدريب الخارجية

تستخدم المؤسسات الأنجح برامج التدريب الداخلية والخارجية وتنفذها في الجامعات. تقدم شركة (بل كندا) مثلا درجة ماجستير في إدارة الأعمال تطلق عليها "منتدى الإدارة," Management Forum للجمع بين أفضل الممارسات في بيئة العمل ومهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. وتفصل مؤسسات ناجحة أخرى برامج إدارية لموظفيها ليتدربوا عليها عبر الإنترنت. فلشركة (داو كيميكال) الآن ما يزيد على 60 برنامجا تدريبيا متاحة لموظفيها عبر الإنترنت. وهي برامج تغطي مواضيع متفرقة ؛ بدءا من أخلاق العمل إلى 6 سيجما ؛ إلى خرائط التعلم ؛ إلى الاستراتيجية ؛ وغيرها الكثير.

القائد الجيد يلهم تابعيه من خلال ثقته بنفسه. أما القائد العظيم، فيلهم تابعيه من خلال ثقتهم بأنفسهم

كما يحظى المسار المهني الشخصي بالاهتمام، بسبب علاقته الوطيدة في تعاقب القيادة. فالكثير من المؤسسات الأكثر نجاحاً اليوم تطلب من موظفيها أن يقدموا خططهم للتطور الشخصي، مبينين ما حققوه، وما أخفقوا فيه، وما هي توقعاتهم للمستقبل. إضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات تنظر في تحركات وتفضيلات الموظف عبر مسيرته المهنية، وتحاول أن توائم بين أهداف الموظف المستقبلية وخططه المهنية، وبين أحد الوظائف (المناصب) التي ستحتاج لها المؤسسة - أو ستصير شاغرة - في المستقبل.

وجدير بالذكر أن إدارة الأداء والتغذية الدائرية المرتدة هي الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في اعتماد الموظفين الواعدين ضمن خطط المؤسسة بشأن تعاقب القيادة.

ليست القيادة مجموعة الأشياء التي يجب فعلها، وإنما هي فن، ومعتقد، وحالة متألقة للقلب. إنها الحالة التي يشعر فيها الموظفون أن "جميعهم مدعوون"

وارين بينيس

تحقيق النجاح وقياسه

ينبع نجاح المؤسسات من قدرتها على إرساء النظم التي تحدد الموظفين الجديرين وذوي الكفاءات والمهارات الإدارية، ثم تحريكهم عبر حياتهم المهنية إلى المناصب الإدارية المرموقة التي يستحقونها. وللحصول على عملية تعاقب إداري سلسة وناجحة، يجب مراعاة :

- ✲ يؤخذ سجل وتاريخ الموظف الواعد في الاعتبار.
- ✲ تؤخذ خططه المهنية والمستقبلية في الاعتبار للتأكد من أنها تتفق مع أهداف المؤسسة.
- ✲ تكون محددات الاختيار للموظفين الواعدين مقننة وواضحة للجميع.
- ✲ يتم العمل مبكراً على اكتشاف الوظائف أو المناصب التي يمكن أن تشغر.
- ✲ اختيار التوقيت المناسب، فالشخص الذي يصلح لوظيفة في وقت ما، ربما لا يصلح لها في وقت آخر.
- ✲ وجود وسائل وأدوات لقياس وتقييم عملية تعاقب القيادة، للتأكد من أن الأهداف المرغوبة تم تحقيقها.

ما الذي ينبغي ويمكن قياسه؟

لعل أكثر المقاييس الكمية استعمالا عن الإشارة إلى مدى نجاح عملية التعاقب القيادي، هو السؤال عما إذا كان المرشح قد شغل منصبا محوريا في المؤسسة. وهذا طبعا يتعلق بموظف داخلي تتم ترقيته، لا بمدير موهوب أو مشهور قادم من الخارج.

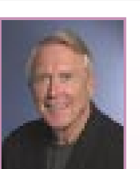
من أنجح المؤسسات في إدارة عملية تعاقب القيادة "بنك أمريكا" Bank Of America الذي يقيس أداءه في عملية التعاقب القيادي بعدة طرق :

- ✲ يقيس قدرته على تحقيق أهداف وتلبية رغبات أفراده الموهوبين.
- ✲ يقيس قدرته على الإحلال الفوري للمناصب الـ 50 الأهم.
- ✲ يقيس مدى التنوع في إدارته العليا على اعتبار أن قاعدة عملائه متنوعة وأنه يحتاج إلى مواهب مختلفة لا قدرات وجدارات متشابهة.

دروس من التجارب الناجحة

في سعيها لإرساء أساليب واضحة لإدارة عملية تعاقب القيادة، فإن المؤسسات الكبيرة تواجه عقبات متشابهة تقريبا، والقاسم المشترك بينها هو أنها لا تفتأ تحاول تطوير أدائها. ومن أبرز الدروس التي قدمتها شركتا (إيلي ليلي Eli Lilly) و(سونوكو Sononco Products) ما يلي :

المؤلفان والكتاب



روبرت فولمر
يعمل كأستاذ بجامعة ببردين، كما أنه مؤلف كتابي القيادة بالتصميم، واستثمار القيادة.

جاي كونغر
رئيس قسم الأبحاث بجامعة جنوب كاليفورنيا، كما أنه يدرّس في كلية لندن لإدارة الأعمال، وقد ألف وساهم في تأليف العديد من المقالات والكتب

Author:	Robert M. Fulmer, Jay Alden Conger
Title:	Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage
Publisher:	AMACOM; (January 2004)
ISBN:	0814407676
Pages:	259

* لا بد من اقتناع القيادة العليا بأهمية عملية تعاقب القيادة.
* يجب تبسيط وتوضيح خطوات وقواعد عملية تعاقب القيادة إلى أقصى حد ممكن.
* تكون عملية الانتقال سلسة، خاصة في المناصب الأعلى، فهذا اختبار كبير يتعلق بأمر خطير. ومن المهم تزويد الموظف الذي يشغل المنصب الإداري الكبير بكل ما يحتاجه من معرفة ومهارات وصلاحيات.

* يتم إسناد مهام تنمية القدرات الإدارية بصورة تدريجية ومتصاعدة، حتى يتم تحضير الموظف للوظيفة التي يُعد لشغلها في المستقبل.
* لا بد من تقييم موضوعي للمهارات والوظائف التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل، حتى يتسنى تجهيزها.
* يترجم نجاح عملية التعاقب القيادي إلى وجود أكثر من بديل كفء حال فراغ أحد الوظائف. لأن النجاح في الاختيار يتحقق في نهاية الأمر عندما يكون هناك بديلان أو أكثر.

اتجاهات إدارة التعاقب القيادي

يُتوقع في الأعوام القادمة أن تكون عملية التعاقب القيادي أكثر انسجاما واندماجا مع المهام اليومية والعادية للمديرين، فلا تبقى مجرد حدث سنوي أو موسمي أو عمل رسمي. وستساعد نظم المعلومات في توفير البيانات التي يحتاجها المديرون في كل لحظة. وستتمتع نشاطات إدارة الموارد البشرية بقدر أكبر من التكامل، باعتبارها جزءا عضويا وفاعلاً من كيان المؤسسة.

من ناحية ثانية سيكون بمقدور الموظفين المرشحين أو المتطلعين للارتقاء وتسلم زمام القيادة أن يراجعوا خطط تطورهم الشخصي، ويقارنوا بينها وبين خطط المؤسسة وأهدافها، ومدى تلاقي أهدافهم الخاصة مع أهدافها.

ليس ثمة شيء في الحياة يمكن أن يحل محل الدأب. فالكثير من الموهوبين فاشلون وسيئو الحظ. والكثير من العباقرة لا يحسنون استغلال قدراتهم. والكثير من المتعلمين الذين يزخر بهم العالم. لا يضيفون أي شيء للحياة. وحدهما الدأب والمثابرة. هما اللذان خلقا ويخلقان ما حولنا من حياة

كالفين كوليدج

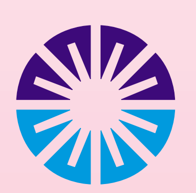


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5515635 ف 5534291 – عمان
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110– دبي
سوريا – شعاع الشام ت: 2129582 ف: 2116929
السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 2919477 ف: 4749929
السعودية – شركة مصادر جدة ت: 6504053 – 6521147
ليبيا – دار الفضل ت: 2239671 / 2230046 61 218+



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.